

**Commission d'évaluation
de l'enseignement collégial**

Cadre d'analyse

**Évaluation de l'efficacité
des plans stratégiques
des cégeps**

Avril 2008

Ce document a été préparé par
Katie Bérubé, coordonnatrice

Secrétariat : Danielle Bouchard, Chantal Marcoux

Ce document peut être consulté sur le site Internet
de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial à l'adresse suivante :
<http://www.ceec.gouv.qc.ca>

Ce document a été adoptée à la 194^e réunion
de la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial
le 4 avril 2008

Dépôt légal – 2008
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN : 978-2-550-52956-9 (version imprimée)
978-2-550-52957-6 (PDF)
© Gouvernement du Québec

Table des matières

Introduction	5
La démarche d'autoévaluation	7
A. Les attentes de la Commission.....	7
B. Les choix méthodologiques.....	7
C. L'analyse des données.....	8
Évaluation de l'efficacité	9
A. L'atteinte des objectifs	9
B. Le regard critique sur le plan stratégique.....	9
Le contexte d'élaboration.....	9
La mise en œuvre	10
Les mécanismes de suivi du plan stratégique	10
C. Appréciation globale	10
D. Le plan de suivi	11

Ce document présente le cadre d'analyse qui spécifie les attentes de la Commission et les éléments sur lesquels reposera son analyse des rapports soumis par les collèges pour l'évaluation de l'efficacité des plans stratégiques.

Introduction

Les modifications à la Loi sur les collèges d'enseignement général et professionnel et à la Loi sur la Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, apportées en décembre 2002, obligeaient chacun des cégeps à établir un plan stratégique couvrant une période de plusieurs années et intégrant un plan de réussite. Ce plan devait ensuite être transmis à la Commission pour évaluation. Ces modifications à la Loi prévoyaient aussi que les cégeps devaient dorénavant produire leur rapport annuel en faisant état des résultats en regard des objectifs fixés dans le plan stratégique. Ces nouvelles dispositions s'inscrivaient dans la perspective gouvernementale de l'amélioration des services aux citoyens et de la modernisation de l'administration publique, lesquelles s'appuient principalement sur le cadre général de la gestion axée sur les résultats, sur le respect du principe de la transparence et sur une imputabilité accrue.

L'élaboration des plans stratégiques a permis aux collèges, à partir d'une analyse de leur situation, de déterminer, en fonction des enjeux qu'ils ont dégagés, des orientations traduisant leurs priorités et de proposer des objectifs stratégiques. Dans le cadre d'analyse des plans stratégiques communiqué aux collèges en février 2005, la Commission indiquait qu'elle entendait faire le suivi des plans stratégiques, notamment par l'évaluation de leur efficacité.

L'évaluation de l'efficacité des plans stratégiques s'inscrit donc dans la continuité des actions posées par la Commission pour contribuer à l'amélioration continue de la qualité, à la crédibilité et à la reconnaissance de l'enseignement collégial. Cette opération permet à la Commission d'effectuer le suivi des plans stratégiques et aussi de poursuivre l'évaluation de l'efficacité des composantes réglementaires (la politique institutionnelle d'évaluation des programmes, la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages, le plan stratégique incluant le plan de réussite) qui permettent d'assurer la qualité de la formation dans chaque établissement. Elle permet également d'accompagner les collèges dans l'amélioration de leur planification stratégique. Pour les collèges, cette évaluation de l'efficacité de leur plan stratégique constitue un outil essentiel dans l'élaboration de leur prochain plan.

Conformément à son processus habituel de consultation, la Commission a constitué, à l'automne 2007, un comité consultatif pour l'accompagner tout au long de l'opération d'évaluation de l'efficacité des plans stratégiques. Le comité a été consulté sur les orientations et sur le cadre d'analyse.

Dans le document présentant ses orientations¹, transmis aux collèges en janvier 2008, la Commission a indiqué qu'elle s'attend à ce que chaque collège adopte sa propre démarche afin d'évaluer l'efficacité de son plan stratégique en mettant en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés et en portant un regard critique sur le plan. Pour le collège, ce regard sur le plan sera l'occasion de faire le point sur sa situation en examinant le contexte d'élaboration du plan, sa mise en œuvre et son processus de suivi et d'actualisation. Le collège soulignera les points forts et déterminera les pistes d'amélioration de sa planification stratégique.

Dans son rapport d'évaluation, la Commission évaluera la qualité de la démarche utilisée par le collège. Elle évaluera l'efficacité du plan stratégique en faisant état de l'atteinte des objectifs et en se prononçant sur les points forts ainsi que sur les voies d'amélioration en vue d'une prochaine planification stratégique du collège.

1. Commission d'évaluation de l'enseignement collégial, *Évaluation de l'efficacité des plans stratégiques des cégeps – Document d'orientation*, décembre 2007.
(http://www.ceec.gouv.qc.ca/publications/ORIENTATION-DOC/EffecacitePS_francais.pdf).

La démarche d'autoévaluation

Chacun des collèges élabore sa propre démarche et fait les choix méthodologiques appropriés à l'exercice en fonction de son contexte particulier. Le collège adopte donc une démarche qui lui permet d'évaluer l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, en examinant l'atteinte des objectifs en relation avec les résultats obtenus et en portant un regard critique sur son plan. Le collège présente dans son rapport la démarche qu'il a retenue pour effectuer son autoévaluation.

A. Les attentes de la Commission

1. L'établissement établit un devis qui précise les enjeux liés à l'évaluation de l'efficacité de son plan stratégique, en plus de spécifier comment se déroulera le processus d'évaluation.
2. Il évalue l'efficacité de son plan en mettant en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés.
3. Il porte un regard critique sur l'efficacité de son plan stratégique en examinant le contexte d'élaboration du plan, sa mise en œuvre, son processus de suivi, de révision et, le cas échéant, d'actualisation.
4. Il porte une appréciation globale sur le plan, souligne les points forts, détermine les améliorations à apporter à sa planification stratégique et élabore un plan de suivi.
5. Il consulte les instances, les groupes et personnes concernés sur le devis d'évaluation et sur le rapport d'autoévaluation ou les aspects du rapport qui les concernent.

B. Les choix méthodologiques

1. L'établissement utilise des indicateurs pertinents, prévus ou non dans son plan, qui permettent de bien mesurer l'atteinte des objectifs.
2. Il recueille des données pertinentes et suffisantes.
3. Il justifie ses choix méthodologiques.

4. Il établit des procédures pour garantir la confidentialité des informations conformément à la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.

C. L'analyse des données

1. L'établissement procède à une analyse rigoureuse des données qu'il a recueillies.
2. Les conclusions de l'établissement sont pertinentes et découlent de l'analyse.

Évaluation de l'efficacité

Le collège évalue l'efficacité de son plan stratégique, incluant son plan de réussite, en mettant en relation les résultats obtenus avec les objectifs visés et en portant un regard critique sur le plan.

A. L'atteinte des objectifs

Pour chacune des orientations, le collège présente les résultats qu'il a obtenus et, le cas échéant, explique les écarts entre ces résultats et les objectifs poursuivis. L'établissement prend en compte les objectifs de son plan stratégique, incluant les objectifs du plan de réussite et :

- Évalue le niveau d'atteinte des objectifs et fonde sa démonstration.
- Explique l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs visés, le cas échéant.

B. Le regard critique sur le plan stratégique

Le collège porte un regard critique sur son plan et il examine les résultats obtenus en fonction du contexte d'élaboration, de la mise en œuvre et des mécanismes de suivi.

Le contexte d'élaboration

L'établissement évalue son analyse de la situation réalisée au moment de l'élaboration de son plan stratégique et fonde sa démonstration. Selon l'établissement :

- L'analyse de situation était suffisante.
- Les résultats de cette analyse ont permis de préciser sa vision, le cas échéant, et d'évaluer que celle-ci a été mobilisatrice.
- Les résultats de l'analyse ont permis de dégager des enjeux² appropriés. Pour le plan de réussite, l'analyse a permis de connaître les caractéristiques de la clientèle et de cerner les obstacles à la réussite.

2. Les collègues ont pu dégager des préoccupations, des problématiques ou des défis.

L'établissement évalue son processus d'élaboration de son plan stratégique et fonde sa démonstration. Selon l'établissement :

- Les orientations découlaient de l'analyse de situation ainsi que des enjeux qui en résultaient. Pour le plan de réussite, les orientations découlaient de la connaissance des caractéristiques de la clientèle et des obstacles à la réussite.
- Les objectifs du plan étaient réalistes et ont été formulés de façon à ce que l'établissement puisse en attester l'atteinte.

La mise en œuvre

L'établissement évalue la mise en œuvre de son plan et fonde sa démonstration. Selon l'établissement :

- Les moyens ont été mis en œuvre et ont permis d'atteindre les résultats.
- Les différents intervenants ont assumé leurs responsabilités.
- Le calendrier de réalisation a été respecté.
- Les indicateurs permettaient de faire état de la progression de l'atteinte de résultats.

En lien avec ses enjeux liés à l'évaluation de l'efficacité de son plan, l'établissement évalue l'efficience de certains moyens mis en œuvre et il justifie ses choix.

Les mécanismes de suivi du plan stratégique

L'établissement évalue l'efficacité des mécanismes de suivi et fonde sa démonstration. Selon l'établissement, les mécanismes de suivi ont permis d'apporter des ajustements au moment jugé opportun.

C. Appréciation globale

L'établissement porte un jugement global sur l'efficacité de son plan stratégique. Selon l'établissement, le plan stratégique est efficace. De plus, le plan de réussite est efficace et il soutient la réussite, la persévérance et la diplomation. Le contexte d'élaboration, la mise en œuvre et les mécanismes de suivi ont contribué à l'efficacité du plan stratégique.

D. Le plan de suivi

L'établissement produit un plan de suivi des améliorations à apporter en précisant les responsabilités et le calendrier. Les suites données aux améliorations à apporter vont permettre d'augmenter l'efficacité de sa planification stratégique.